

ANALISIS PEMANGKU KEPENTINGAN DALAM KEBIJAKAN PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KEHUTANAN

(Stakeholder Analysis on Forestry Human Resources Management and Development)

Nurtjahjawilasa¹, Hariadi Kartodihardjo², Dodik Ridho Nurrochmat², & Agus Justianto¹

¹Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Jl. Ishak
Djuarsa Bogor, 16610 e mail: nurcahyowiloso@gmail.com; ajustianto@gmail.com

²Fakultas Kehutanan IPB, Jl. Lingkar Akademik Kampus IPB Dramaga, Bogor, Indonesia
e-mail: hakabgr@gmail.com; dnrochmat@yahoo.com

Diterima 24 April 2015, direvisi 29 Oktober 2015, disetujui 18 November 2015

ABSTRACT

Management and development of forestry human resources is very important on attaining the objectives of forestry development towards sustainable forest management (SFM) and prosperous society. Lack of proper policy on forestry human resources management and development may degrade the quality of forest governance. Good understanding of the dynamics of power, interests, knowledge, and networks of stakeholders affecting the structure and performance of forestry human resources and it can be done by using an institutional approach to stakeholder analysis framework. This study aimed to determine the parties' interests and influences in policy-making on forestry human resource management and development. The study was conducted using snowball sampling method both in internal and external of the Ministry of Environment and Forestry. It is found that sixteen stakeholders involved in the policy-making on forestry management and human resources development, which can be divided into the groups of: subjects, key players, context setters, and crowds. The existing relationships are cooperation, complementary and conflict. It needs good understanding, clear rules and strong leadership in order to increase the optimal role of stakeholders and to determine human resource management policies and development.

Keywords: Human resources, development, forestry, stakeholders

ABSTRAK

Pengelolaan dan pengembangan SDM aparatur di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang baik merupakan salah satu modal untuk mencapai tujuan pembangunan kehutanan yaitu mewujudkan hutan yang lestari dan masyarakat sejahtera dan berkeadilan. Kurang tepatnya kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM dapat menurunkan kualitas pelaksanaan tata kelola pemerintahan lingkungan hidup dan kehutanan. Mengetahui dinamika kepentingan, pengetahuan, dan jejaring para pihak yang memengaruhi struktur dan kinerja SDM dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan kelembagaan dengan kerangka analisis pemangku kepentingan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepentingan dan pengaruh para pihak pada pengambilan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM aparatur kehutanan. Penelitian dilakukan dengan metode salju bergulir di internal dan eksternal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Pemangku kepentingan yang terlibat di dalam pengambilan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM terdiri dari enam belas pihak dengan pengelompokan: *subjects*, *key players*, *context setters*, dan *crowds*. Hubungan yang terjadi di antara para pemangku kepentingan adalah hubungan kerja sama, hubungan saling mengisi dan hubungan yang berpotensi konflik. Perlu kesepahaman dan aturan main yang lebih jelas dan tegas di dalam rangka meningkatkan peran optimal para pemangku kepentingan dalam rangka penentuan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

Kata kunci: SDM, pengembangan, kehutanan, pemangku kepentingan

I. PENDAHULUAN

Pembangunan sumber daya manusia (SDM), ketika diimplementasikan dengan baik di dalam organisasi yang produktif, dapat secara langsung berkontribusi dalam peningkatan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi (Swanson & Arnold, 1996; Brown *et al.*, 2000; Danish and Ali Usman, 2010). Pengelolaan dan pengembangan SDM Kehutanan menjadi salah satu perhatian dan kunci sukses pembangunan manusia kehutanan saat ini. Hal ini relevan dengan cita-cita pembangunan pemerintah saat ini yang dikenal dengan Nawacita 2015-2019, yaitu membangun manusia Indonesia seutuhnya. Dalam konteks pembangunan di bidang lingkungan hidup dan kehutanan, sumber daya manusia merupakan subyek sekaligus obyek pembangunan itu sendiri selain membangun lingkungan hidup ideal dan hutan yang lestari (Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional Republik Indonesia, 2014).

SDM sebagai salah satu sumber daya yang menjadi modal pembangunan penting untuk dikelola dan dikembangkan melalui kebijakan-kebijakan yang secara aktif melibatkan para pemangku kepentingan yang terlibat langsung maupun tidak langsung di dalamnya secara optimal (Vagar *et al.*, 2011; Werner dan DeSimone, 2012; Khan *et al.*, 2012). Di Kementerian Kehutanan, sekarang Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, konsep-konsep kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM Kehutanan dimatangkan di berbagai unit organisasi antara lain Biro Kepegawaian di bawah Sekretaris Jenderal, Pusat Perencanaan Pengembangan SDM, Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan, dan Pusat Penyuluhan Kehutanan. Selain itu di tiap-tiap direktorat teknis terdapat Sekretariat Direktorat Jenderal yang secara administratif juga membantu pelaksanaan kebijakan-kebijakan secara lebih detail.

Saat ini, kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan tidak hanya merupakan domain kementerian/lembaga/badan terkait seperti Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan dinas yang menangani kehutanan di daerah, tetapi juga sudah melibatkan *elite* pengambil kebijakan di tingkat eksekutif maupun legislatif. Profesionalisme dan kapabilitas

terkait pengetahuan dan ketrampilan di bidang kehutanan bukan satu-satunya pertimbangan utama di dalam penentuan pejabat, tetapi jejaring, kepentingan dan kekuasaan sangat berperan di dalam mobilitas SDM.

Secara legal formal, pengisian SDM di lingkup Kementerian Kehutanan pada saat itu melibatkan berbagai aktor antara lain Biro Kepegawaian, sekretaris direktorat teknis di Direktorat Jenderal Planologi dan Direktorat Jenderal Bina Usaha Kehutanan untuk perizinan terkait pemanfaatan hutan, pinjam pakai kawasan hutan, dan pelepasan kawasan hutan. Pihak eksternal yang turut berpengaruh secara tidak langsung adalah Badan Kepegawaian Negara (BKN), Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN dan RB), dan Lembaga Administrasi Negara, khususnya untuk penyiapan persyaratan administrasi kediklatan kepemimpinan. Mekanisme pengisian posisi jabatan struktural adalah dengan adanya Tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) dalam proses yang diwadahi melalui mekanisme *Personnel Assesment Centre* (PAC). Regulasi internal yang digunakan adalah peraturan tentang pola karier PNS Kementerian Kehutanan sesuai Permenhut No. 76 tahun 2006. Menurut Friedman dan Miles (2006) kepentingan, kebutuhan, dan sudut pandang yang berbeda dari para aktor harus dapat dikelola dengan baik sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat terwujud. Lebih jauh lagi, Hermans & Thiesen (2008) menegaskan bahwa setiap aktor membawa kepentingan masing-masing yang bisa berbeda satu dengan yang lainnya dan menyebabkan terjadinya celah informasi di antara para aktor. Celah informasi memengaruhi para pengambil kebijakan dalam pengambilan keputusan. Akhirnya, perbedaan kepentingan dan pengaruh aktor yang berinteraksi akan memengaruhi pengambilan keputusan sekaligus implementasinya.

Reed *et al.* (2009) menyatakan bahwa kepentingan dan pengaruh para aktor dapat dipahami dari perspektif para pelaku yang terlibat. Perbedaan kepentingan dan pengaruh para aktor dibedakan ke dalam empat kuadran, yaitu pemain utama (*key players*), aktor marginal (*subjects*), aktor yang mampu memengaruhi aktor lain (*context*

setters) dan aktor pengganggu (*crowds*) yang disebut juga “*little need to consider*”. Inti wacana dalam kuadran ini terdapat pada hubungan antara pemain utama yang selalu dominan terhadap *subjects* yang selalu membutuhkan bantuan, sehingga terjadi tarik menarik kepentingan dan kekuasaan di antara aktor yang berkuasa dan aktor marginal. Pada posisi tersebut, aktor marginal mempunyai kemampuan untuk membangun aliansi strategis bersama aktor marginal lainnya ketika menemukan kepentingan yang sama. Perbedaan kepentingan dan pengaruh itu membangun kontestasi untuk menegosiasikan berbagai kepentingan yang 'bertarung' di dalamnya.

Dalam tulisan ini disajikan hasil analisis terhadap para pemangku kepentingan yang memengaruhi proses kebijakan pengembangan SDM kehutanan melalui pemetaan kelompok-kelompok kepentingan yang berpengaruh maupun dipengaruhi dalam proses perumusan kebijakan pengembangan SDM. Tujuan dari tulisan ini adalah untuk: 1) mengidentifikasi pemangku kepentingan; 2) membuat pengelompokan dan pengategorian pemangku kepentingan; dan 3) menyelidiki hubungan antara pemangku kepentingan yang terlibat dalam proses kebijakan pengembangan SDM kehutanan.

II. METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Batasan Penelitian

Penelitian tentang analisis pemangku kepentingan dalam proses kebijakan pengembangan SDM Kehutanan ini dibatasi pada SDM aparatur

di tingkat pusat/kementerian. Penelitian dilaksanakan di beberapa tempat di Jakarta selama sepuluh bulan dari bulan Oktober 2013 sampai dengan bulan Juli 2014 dengan tata waktu seperti pada Tabel 1.

B. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan metode survei menggunakan kuesioner terstruktur, sedangkan pendekatan kualitatif dilakukan dengan observasi mendalam, wawancara dengan narasumber kunci dengan teknik *snowball*, studi dokumen, dan kemudian membangun analisis dan sintesis atas berbagai data dan informasi yang didapat. Pengumpulan data dengan *snowball* diawali dengan menemukan narasumber kunci dan kemudian mengembangkan wawancara mengikuti masukan narasumber kunci tersebut. Pendalaman dianggap selesai apabila telah terjadi kejenuhan informasi dari narasumber kunci yang ditandai dengan pengulangan/repetisi informasi yang sama pada saat dilakukan wawancara lanjutan pada narasumber kunci yang sama (divalidasi).

C. Metode Analisis

1. Analisis Pemangku Kepentingan

Untuk memetakan hubungan antara kepentingan dan pengaruh para pihak dengan menggunakan analisis pemangku kepentingan dari Reed *et al.* (2009). Analisis dilakukan dengan cara: (1) mengidentifikasi para pihak beserta kepentingannya; (2) mengategorikan dan mengelompokkan para pihak; dan (3) mendalami hubungan para pihak.

Tabel 1. Waktu dan lokasi penelitian

Table 1. Time and location of research

No.	Lokasi (Location)	Waktu (bulan) (Duration (month))
1.	Direktorat Jenderal Bina Usaha Kehutanan, Direktorat Jenderal Planologi Kehutanan, Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan, BP2SDM Kehutanan (Pusat Perencanaan Pengembangan SDM Kehutanan, Pusat Diklat Kehutanan, Pusat Penyuluhan Kehutanan), Biro Kepegawaian	8
2	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Badan Kepegawaian Negara, Lembaga Administrasi Negara, Komisi Aparatur Sipil Negara	2

Sumber (Source): proposal penelitian disertasi Nurtjahjwilasa (2013)

Aktor dalam penelitian ini adalah SDM yang secara perorangan ataupun kolektif bertindak sebagai pengambil keputusan pada implementasi kebijakan pengembangan SDM aparatur kehutanan. Aktor dimaksud bisa berasal dari dalam Kementerian Kehutanan ataupun dari luar kementerian. Untuk pembahasan selanjutnya aktor disebutkan sebagai para pemangku kepentingan.

2. Pengelompokan

Selanjutnya para pemangku kepentingan dikelompokkan untuk mengetahui hubungan-hubungan yang terjadi dengan membuat matriks pengaruh dan kepentingannya dalam kebijakan pengembangan SDM melalui deskripsi pertanyaan yang dinyatakan dalam ukuran kuantitatif (skor). Penetapan nilai menggunakan skala Likert yaitu pengukuran data berjenjang lima yang ditunjukkan Tabel 2. Selanjutnya kumulatif nilai skor dari pertanyaan dijumlahkan dan dipetakan ke dalam matriks kepentingan dan pengaruh

(Gambar 1). Nilai kepentingan terdiri atas tingkat keterlibatan para pihak, dukungan rancangan kebijakan, prioritas kegiatan dalam tupoksi, manfaat pengembangan SDM, dan tingkat ketergantungan pada pengembangan SDM. Nilai pengaruh terdiri atas potensi/kemampuan memengaruhi kebijakan pengembangan SDM, akses pada sumber daya manusia, kapasitas kelembagaan SDM, dukungan aturan, dan jejaring kekuatan dan kerja sama. Reed *et al.* (2009) menjelaskan bahwa aktor yang kuat akan menjadi 'pemain utama', sedangkan aktor lemah akan menjadi 'pemain marginal'.

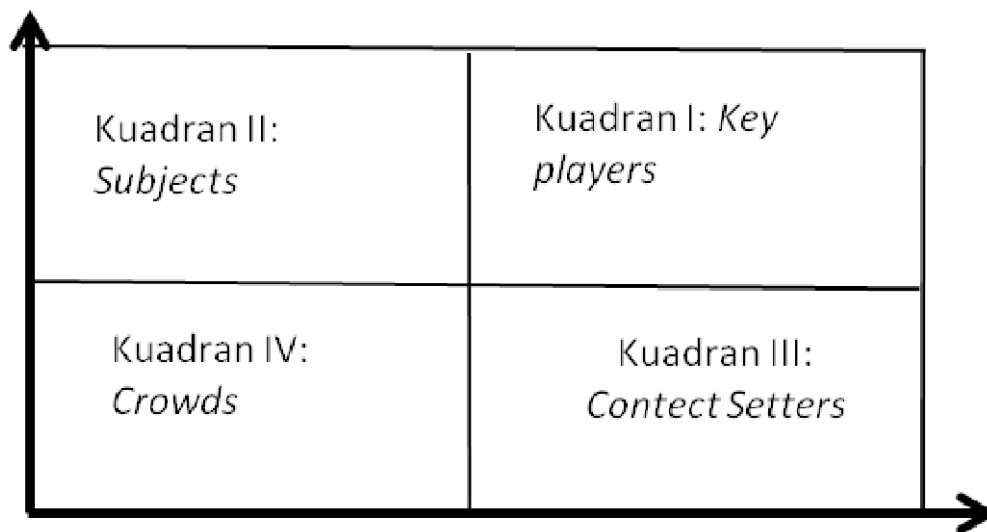
Analisis pemangku kepentingan dilakukan dengan menjelaskan hasil yang didapat pada matriks kepentingan dan pengaruh para pemangku kepentingan terhadap kebijakan pengembangan SDM Kehutanan bidang perizinan. Hasil penentuan nilai pada indikator kepentingan dan indikator pengaruh digabungkan sehingga membentuk koordinat dan menentukan posisi kuadran yang ditempati oleh para

Tabel 2. Pengelompokan kuantitatif atas kepentingan dan pengaruh para pemangku kepentingan dalam kebijakan pengembangan SDM kehutanan

Table 2. *Quantitative grouping on stakeholders interest and influence on forestry human resources management and development*

Skor (Score)	Nilai (Value)	Kriteria (Criteria)	Keterangan (Remarks)
Kepentingan para pihak			
5	21-25	Sangat baik	Sangat berkepentingan pada kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
4	16-20	Baik	Berkepentingan pada kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
3	11-15	Cukup	Cukup berkepentingan pada kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
2	6-10	Kurang	Kurang berkepentingan pada kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
1	0-5	Tidak	Tidak berkepentingan pada kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
Pengaruh para pihak			
5	21-25	Sangat baik	Sangat memengaruhi proses kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
4	16-20	Baik	Memengaruhi proses kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
3	11-15	Cukup	Cukup memengaruhi proses kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
2	6-10	Kurang	Kurang memengaruhi proses kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM
1	0-5	Tidak	Tidak memengaruhi proses kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM

Sumber (Source): Data primer, 2014 (Primary data, 2014)



Sumber (Source): Reed *et al.* (2009)

Gambar 1. Diagram kepentingan dan pengaruh para pemangku kepentingan.
Figure 1. Diagram on stakeholder interests and influences.

pemangku kepentingan. Posisi setiap kuadran menggambarkan posisi pengaruh dan tingkat kepentingan serta peranan masing masing pihak, yang dikategorikan sebagai berikut (Reed *et al.*, 2009):

- Key players*, adalah pihak-pihak yang aktif dan mempunyai kepentingan dan pengaruh yang tinggi terhadap kebijakan pengembangan SDM Kehutanan
- Context setters*, adalah para pihak yang mempunyai pengaruh yang tinggi tetapi rendah kepentingannya sehingga dapat menjadi risiko yang signifikan untuk dipantau.
- Subjects*, yaitu para pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan tinggi tetapi pengaruh yang rendah dan walaupun mendukung kegiatan tetapi kapasitasnya terhadap dampak kecil. Pemangku kepentingan ini dapat meningkatkan pengaruh jika membentuk aliansi dengan para pihak lainnya.
- Crowds*, yaitu pemangku kepentingan yang memiliki sedikit kepentingan dan sedikit pengaruh terhadap hasil yang diinginkan dan menjadi pertimbangan untuk diikuti sertakan di dalam pengambilan keputusan.

3. Hubungan antar Pemangku Kepentingan

Tahapan berikutnya adalah mendalami hubungan antar pemangku kepentingan secara

deskriptif dan digambarkan dalam matriks hubungan para aktor (*actor-linkage*) dengan menggunakan kata kunci yang menggambarkan hubungan para pihak yaitu: berkonflik, saling mengisi, atau bekerja sama. Hubungan-hubungan yang terjadi dijelaskan secara kualitatif untuk mendapatkan gambaran yang jelas keterkaitan antar pemangku kepentingan yang berperan dalam kebijakan pengembangan SDM aparatur kehutanan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi Pemangku Kepentingan

Menurut Fletcher (2003), pemangku kepentingan adalah kelompok yang memiliki perhatian dan kepentingan pada suatu permasalahan yang ditentukan dengan mempertimbangkan posisi penting dan pengaruh yang dimiliki. Pemangku kepentingan yang terlibat dalam penentuan kebijakan pengembangan SDM Kehutanan bidang perizinan kehutanan teridentifikasi sebanyak enam belas pihak sebagaimana tercantum pada Tabel 3.

Berdasarkan wawancara semi terstruktur, menteri beserta staf khusus, direktur jenderal dan sekretaris direktorat jenderal secara faktual sangat memengaruhi pengelolaan SDM di internal

Tabel 3. Pemangku kepentingan yang terlibat dalam penentuan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan beserta perannya

Table 3. *Involved stakeholders on policies determination of forestry human resources management and development*

No	Pemangku kepentingan (Stakeholders)	Keterangan (Remarks)
1	Menteri Kehutanan	Unsur pemerintah, berpengaruh besar pada penentuan posisi jabatan
2	Direktorat Jenderal dan jajaran, Sekretariat Jenderal	Pemerintah, memiliki rekomendasi berpengaruh besar pada penentuan posisi jabatan
3	Biro Kepegawaian	Pemerintah, berperan besar pada administrasi kepegawaian internal kementerian, walau di dalamnya terdapat bagian pengembangan pegawai
4	Pusat Perencanaan Pengembangan SDM Kehutanan	Pemerintah, berperan secara internal kementerian dan mencoba meningkatkan peran pada perencanaan pengembangan SDM KPH dan dinas yang membidangi kehutanan
5	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan	Lembaga pendidikan pemerintah, berperan bagi pusat dan PNS daerah, sedikit menjangkau SDM kehutanan swasta
6	Pusat Penyuluhan Kehutanan	Lembaga pendidikan pemerintah, berperan bagi pusat dan PNS daerah, sedikit menjangkau SDM kehutanan swasta
7	Lembaga Administrasi Negara	Berperan dominan pada pembinaan SDM terkait diklat kepemimpinan dan diklat fungsional tertentu (kewidyaiswaraan)
8	Badan Kepegawaian Negara RI	Berperan pada administrasi kepegawaian secara nasional
9	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	Berperan pada pembangunan konsepsi kebijakan SDM secara nasional dalam rangka pendayagunaan pegawai
10	Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)	Berperan melakukan pembinaan dan pengawasan pengelolaan SDM secara nasional sesuai UU ASN No 5 tahun 2014
11	Litbang Kehutanan	Belum/Sedikit sekali berperan dalam penelitian dan pengembangan kebijakan SDM kehutanan
12	Lembaga pelatihan swasta	Tidak/sedikit sekali berperan dalam pengembangan SDM kehutanan
13	Pelaku usaha kehutanan swasta dan asosiasinya, BUMN kehutanan	Berperan tidak langsung dan informal dalam memberikan pengawasan dan penilaian kinerja SDM kehutanan
14	LSM Kehutanan	Berperan tidak langsung dan informal dalam memberikan pengawasan dan penilaian SDM kehutanan
15	Akademisi Kehutanan	Berperan tidak langsung dan informal dalam memberikan pengawasan dan penilaian serta peningkatan kapasitas individu SDM kehutanan
16	Ikatan alumni/almamater	Secara <i>de facto</i> dan informal berpengaruh pada beberapa bagian dalam pengelolaan dan pengembangan SDM

kementerian, khususnya pada mekanisme penentuan posisi jabatan struktural.

Berdasarkan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan nomor P. 18/MenLHK-II/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Biro Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, pembinaan, perencanaan, pengembangan, tata usaha, dan pengelolaan sistem informasi kepegawaian di lingkungan kementerian. Fungsi-fungsi biro kepegawaian antara lain adalah penyusunan rencana dan program serta evaluasi dan pelaporan, pembinaan dan pengembangan pegawai, penyiapan bahan koordinasi dan pengembangan sistem penilaian

kompetensi, pengembangan karier analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai, serta penyusunan formasi, pengadaan pegawai, pelaksanaan administrasi kepegawaian, pemberhentian dan pemensiunan pegawai, pengelolaan sistem informasi kepegawaian, penyiapan bahan koordinasi, pembinaan dan pelaksanaan administrasi jabatan fungsional di lingkungan kementerian.

Secara ideal dan organisatorial, BP2SDMK khususnya Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan Sekretariat Jenderal melalui Biro Kepegawaian bertanggung jawab secara internal dalam pengelolaan dan pengembangan SDM

kehutanan. Lebih detail, Baperjakat I dan II (Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan) melalui mekanisme PAC (*personnel assesment centre*) dengan menggunakan instrumen pola karier dan pola diklat di lingkup kementerian bertanggung jawab dalam pengisian jabatan struktural mulai eselon IV sampai eselon II. Anggota Baperjakat merupakan representasi dari bagian kepegawaian dan sekretariat masing masing direktorat teknis. Namun di dalam implementasinya, kekuatan untuk penentuan seseorang dalam jabatan tertentu 'berada di tangan' pucuk pimpinan kementerian atau direktur jenderal beserta sekretaris jenderalanya dengan 'mekanisme' yang disepakati bersama.

Berdasarkan UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), LAN, BKN, dan KASN bersama-sama dengan KemenPAN dan RB merupakan lembaga-lembaga yang secara legal formal terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan SDM secara nasional. LAN memiliki fungsi pengembangan standar kualitas pendidikan dan pelatihan/diklat pegawai, penyelenggaraan dan pembinaan diklat kompetensi manajerial pegawai, pengkajian kebijakan dan manajemen pegawai, dan pelaksanaan akreditasi lembaga diklat pegawai. BKN berperan dalam pembinaan penyelenggaraan manajemen antara lain pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antar instansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun dan penyimpanan informasi pegawai. KASN merupakan lembaga non struktural yang mandiri dan bebas dari intervensi politik untuk menciptakan pegawai yang profesional dan berkinerja, dan memberikan pelayanan secara adil dan netral. Kementerian PAN dan RB berperan pada penyelenggaraan dan pendayagunaan aparatur negara dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi.

Secara faktual berdasarkan wawancara dengan narasumber, dalam pengelolaan dan pengembangan SDM aparatur pusat di kehutanan, peran LAN masih sebatas pembina diklat kepemimpinan dan diklat teknis kewidyaiswaraan, BKN terkait dengan administrasi dan manajemen pegawai, KASN sedikit berperan dalam pengawasan seleksi jabatan di internal kementerian. Beberapa responden menyarankan adanya peningkatan komunikasi dan koordinasi antara

kementerian dengan LAN, BKN, KASN, dan KemenPAN dan RB dalam rangka membangun kepercayaan (*trust*), transparansi, dan akuntabilitas dalam rangka implementasi kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan.

Data kualitatif penelitian menyebutkan bahwa litbang kehutanan masih sangat terbatas dalam penelitian dan pengembangan kebijakan-kebijakan terkait SDM karena tidak ada unit atau kelompok peneliti khusus terkait dengan SDM kehutanan. Penelitian di bidang SDM masih dilaksanakan dalam bentuk penelitian kediklatan di Pusdiklat Kehutanan. Lembaga pelatihan swasta berperan dalam peningkatan kapasitas individu SDM kehutanan, namun diperlukan pengoptimalan peningkatan kerja sama secara kelembagaan karena selama ini individu-individu pegawai secara mandiri yang berinisiatif meningkatkan kapasitasnya melalui program diklat lembaga swasta, bukan direncanakan oleh lembaganya.

Pelaku usaha kehutanan dan BUMN kehutanan beserta asosiasinya serta ikatan alumni/alamamater berperan tidak langsung dan informal dalam memberikan pengawasan dan penilaian kinerja SDM kehutanan, misalnya kinerja aparatur dalam perizinan pemanfaatan hutan, pinjam pakai, dan pelepasan kawasan hutan. Jaringan komunikasi dan jejaring yang terjadi antara pengusaha dan birokrat kehutanan, disebut oleh responden dan narasumber penelitian ini, memengaruhi pertimbangan-pertimbangan pada penentuan posisi individu dalam struktur organisasi kementerian. Narasumber lain menyebutkan bahwa hal ini dimungkinkan terjadi karena belum mapannya implementasi sistem manajemen SDM di internal kementerian, misalnya dalam transparansi dan mekanisme pola karier.

LSM kehutanan dan akademisi kehutanan selama ini lebih memberikan perhatian pada isu-isu substansi teknis dan sosial di bidang kehutanan misalnya konflik tenurial, isu REDD+ dan perubahan iklim, dibandingkan dengan perhatian dan fokus pada pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan. Peran LSM dan akademisi kehutanan lebih pada posisi kedua pihak ini sebagai penilai kinerja individu SDM kehutanan karena tingginya interaksi mereka dengan birokrat kehutanan di tingkat pusat maupun di daerah.

B. Pengategorisasian Pemangku Kepentingan

Pemangku kepentingan dibedakan menjadi pemangku kepentingan primer (utama), pemangku kepentingan sekunder (pendukung) dan pemangku kepentingan kunci (Roslinda *et al.* (2012)). Pada analisis pemangku kepentingan atas pengelolaan dan pengembangan SDM Kehutanan, pengelompokan berdasarkan pengategorisasian adalah sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, ditemukan kondisi bahwa pemegang kekuasaan penentuan personel berada di tingkat menteri, direktorat jenderal dan sekretariat jenderal secara perorangan ataupun kolektif kolegal terbatas di internal ataupun lintas direktorat jenderal tetapi masih di dalam lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

Menggunakan pengelompokan Reed *et al.* (2009), kelompok *subjects* (kepentingan tinggi dengan pengaruh rendah; posisi kuadran II) adalah Pusrenbang SDM, Pusdiklat LH dan Kehutanan, Pusat Penyuluhan LH dan Kehu-

tanan, Badan Litbang LH dan Kehutanan, dan unit pelaksana teknis (UPT) kehutanan di daerah. Kepentingan terhadap SDM pada konteks ini lebih kepada pengembangan SDM yang mencakup peningkatan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap kerja individu untuk membangun budaya organisasi yang lebih fungsional dan terbuka (Rose *et al.*, 2008). Pusrenbang SDM LH dan Kehutanan yang merupakan unit setingkat eselon II di bawah BP2SDM LH dan Kehutanan secara ideal sebenarnya digagas untuk menggodok kebijakan perencanaan pengembangan SDM jangka menengah dan jangka panjang, namun dalam aturan dan fungsinya masih belum tuntas dengan Biro Kepegawaian.

Kompromi dicapai dalam tataran pragmatis pembagian tugas dan fungsi namun secara filosofis, mengikuti teori manajemen SDM, dianggap perlu penuntasan pembagian tugas, kewenangan dan fungsi kedua unit tersebut. Cara yang dapat ditempuh antara lain dengan menyatukan tugas dan fungsi pengembangan SDM di salah satu unit setingkat Eselon I. Pusdiklat SDM, Pusat Penyuluhan dan Badan Litbang Kehutanan berperan secara spesifik

Tabel 4. Pengategorisasian pemangku kepentingan pada penentuan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan

Table 4. *Involved stakeholders categorization on policies determination of forestry human resources management and development*

No.	Pemangku kepentingan (<i>Stakeholders</i>)	Keterangan (<i>Remarks</i>)
1	Menteri Kehutanan	Pemangku kepentingan kunci
2	Direktur Jenderal dan jajaran, Sekretaris Jenderal	Pemangku kepentingan kunci
3	Biro Kepegawaian	Pemangku kepentingan utama
4	Pusat Perencanaan pengembangan SDM Kehutanan	Pemangku kepentingan utama
5	Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kehutanan	Pemangku kepentingan utama
6	Pusat Penyuluhan Kehutanan	Pemangku kepentingan utama
7	Ikatan Alumni/Almamater	Pemangku kepentingan pendukung
8	Lembaga Administrasi Negara	Pemangku kepentingan pendukung
9	Badan Kepegawaian Nasional RI	Pemangku kepentingan pendukung
10	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi	Pemangku kepentingan pendukung
11	Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)	Pemangku kepentingan pendukung
12	Litbang Kehutanan	Pemangku kepentingan pendukung
13	Lembaga training swasta	Pemangku kepentingan pendukung
14	Pelaku usaha kehutanan (swasta dan BUMN)	Pemangku kepentingan pendukung
15	LSM Kehutanan	Pemangku kepentingan pendukung
16	Akademi Kehutanan	Pemangku kepentingan pendukung

Sumber (*Source*): Data primer, 2014 (*Primary data, 2014*)

sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing, namun demikian berdasarkan wawancara yang dilakukan, peran ketiga lembaga dianggap perlu lebih ditingkatkan dan lebih menjawab tantangan riil permasalahan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM Kehutanan. Para pemangku kepentingan di kuadran ini dapat menjadi berpengaruh jika sistem pengelolaan dan pengembangan SDM Kehutanan menjadi lebih terbuka, mengikuti peraturan internal Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang ada antara lain pola diklat dan pola karier, serta mengedepankan merit sistem utamanya di dalam jenjang dan kenaikan jabatan di internal kementerian. Hal ini penting karena dengan mekanisme merit sistem diperoleh individu-individu yang teruji integritas dan kualitas kepemimpinannya (Palanski, 2007).

Key players (posisi kuadran I) merupakan pemangku kepentingan aktif karena memiliki pengaruh dan kepentingan yang tinggi terhadap pengelolaan dan pengembangan SDM Kehutanan. Posisi ini ditempati oleh *elite* pimpinan di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan utamanya pada tingkat menteri, direktur jenderal, sekretariat direktorat jenderal dan biro kepegawaian. Kebijakan pengelolaan SDM yang menjadi perhatian para pemangku kepentingan pada kuadran ini utamanya terkait pada perencanaan, pengadaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian SDM. Hal ini bisa dimengerti karena pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang diemban para *elite* memerlukan dukungan SDM dengan pengetahuan dan keterampilan serta loyalitas tinggi. Dengan tidak tuntasnya implementasi peraturan pola karier yang ada, kecocokan personal dan gaya bekerja keseharian menjadi dasar pertimbangan penentuan individu pada suatu posisi tertentu walaupun secara organisatoris ada mekanisme PAC dan rapat Baperjakat I dan II.

Elite pejabat di direktorat teknis akhirnya mengupayakan pengisian SDM di jajarannya dengan pertimbangan penyelesaian pekerjaan secara pragmatis, tidak berfokus pada hakekat pengelolaan dan pengembangan SDM jangka panjang. Proses pembuatan dan implementasi kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM

secara terintegratif di tingkat kementerian menjadi kurang prioritas. Hal ini dimungkinkan karena pemenuhan kondisi tersebut membutuhkan komitmen organisasi yang kuat, dimana komitmen organisasi ini disusun dari personalitas individu-individu yang ada di dalam organisasi tersebut (Erdheim *et al.*, 2006).

Posisi kuadran III (*context setters*) memiliki pengaruh tinggi tetapi sedikit kepentingan) ditempati oleh beberapa lembaga di luar Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan seperti KemenPAN dan RB, KASN, LAN dan BKN, khususnya pada kebijakan penentuan kuota pengadaan SDM, kebijakan tentang seleksi dan pengisian jabatan publik, kebijakan mekanisme kompensasi, *reward and punishment*, dan kebijakan terkait pemutusan hubungan kerja pegawai. KemenPAN dan RB, KASN dan BKN berkepentingan dalam penerbitan kebijakan-kebijakan detail dan teknis atas implementasi UU Kepegawaian/UU ASN. LAN berperan pada pengembangan kurikulum dan pelaksanaan diklat kepemimpinan secara berjenjang dalam rangka penyiapan agen perubahan di kementerian/ lembaga. Selain itu LAN juga merupakan organisasi pembina jabatan fungsional widyaiswara di kementerian. Seiring berjalannya waktu, sebenarnya terjadi peningkatan perhatian dan keterlibatan yang lebih intens atas proses kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan karena kebijakan terkait harus semakin mengikuti seluruh ketentuan perundangan terkait SDM seperti UU ASN No. 5 tahun 2014, di mana peningkatan koordinasi lintas lembaga/kementerian semakin diperlukan dalam rangka meningkatkan transparansi sistem yang dikembangkan dan memudahkan terjadinya mekanisme *check and balance*. Namun hal ini juga membutuhkan kepemimpinan yang kuat dan ketepatan tipe dan gaya kepemimpinan dengan karakteristik SDM yang dipimpin (Liu *et al.*, 2003).

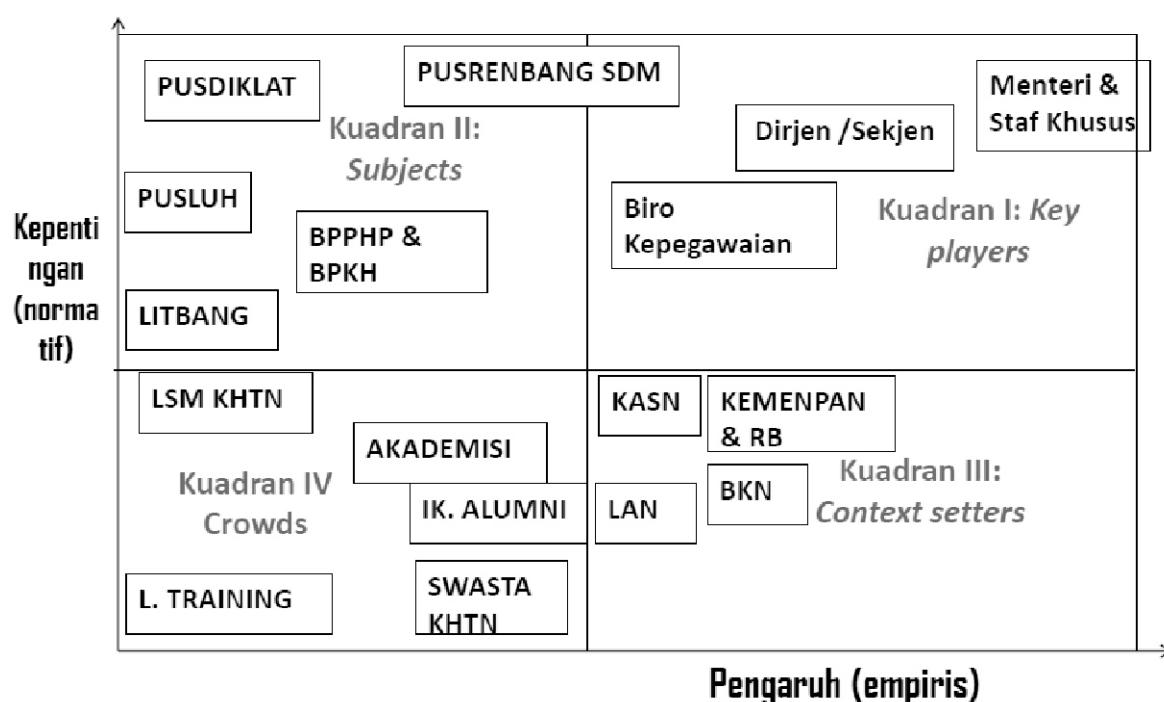
Posisi pada kuadran IV (*crowds*) memiliki kepentingan dan pengaruh yang rendah pada pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan ditempati oleh ikatan alumni/almamater, lembaga training swasta, pelaku usaha kehutanan swasta dan BUMN beserta asosiasinya, LSM Kehutanan, dan akademisi kehutanan. Secara individu dan

informal, anggota legislatif, ikatan alumni/almamater, pelaku usaha kehutanan, LSM dan akademisi berperan melalui pola komunikasi dengan para pimpinan kementerian misalnya dalam pemberian masukan dan pertimbangan atas individu yang tepat pada posisi jabatan tertentu. Hal ini dimungkinkan terjadi karena ketidakdisiplinan penerapan kebijakan pola karier yang ada. Lembaga training swasta lebih berperan dalam peningkatan dan pengembangan kapasitas SDM melalui bentuk-bentuk/paket-paket pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh individu SDM kehutanan. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, kinerja SDM pada unit-unit ini sangat dipengaruhi oleh mekanisme dan sistem yang riil berlaku di dalam pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan yang terjadi di tingkat pusat. Secara lengkap, posisi para pemangku kepentingan dalam kebijakan pengembangan SDM kehutanan ditunjukkan sebagaimana pada Gambar 2.

C. Hubungan Antar Pemangku Kepentingan

Tahapan berikutnya dalam analisis pemangku kepentingan adalah menganalisis tingkat hubungan antara pemangku kepentingan. Tingkat hubungan antar pemangku kepentingan ini digambarkan dalam matriks *actor-linkage* sebagaimana Tabel 5. Berdasarkan pengamatan dan wawancara mendalam ditemukan tiga hubungan yang terjadi di antara pemangku kepentingan pada pengelolaan dan pengembangan SDM Kehutanan yaitu hubungan kerja sama, hubungan saling mengisi, dan potensi konflik.

Yang dimaksud lembaga negara lainnya dalam Tabel 5 ini adalah KemenPAN dan RB, BKN, LAN, dan KASN. Kementerian Kehutanan mencakup Balitbang Kehutanan, Biro Kepegawaian dan BP2SDM Kehutanan yang terdiri dari Pusdiklat Kehutanan, Pusluh Kehutanan dan Pusrenbang SDM Kehutanan.



Sumber (Source): Data primer, 2014 (Primary data, 2014)

Gambar 2. Matriks kepentingan dan pengaruh para pemangku kepentingan dalam pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan.

Figure 2. Matrics on stakeholders interests and influences on forestry human resources management and development.

Hubungan kerja sama dan saling mengisi dalam proses penyusunan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan terutama dibutuhkan lintas lembaga antara kementerian dan daerah dengan lembaga pembina SDM secara nasional sesuai perundangan, yaitu antara Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dengan KemenPAN dan RB, BKN, LAN, dan KASN misalnya dalam penentuan norma, standar, prosedur, dan kriteria penentuan dan mekanisme pengisian jabatan. Hubungan kerja sama lainnya terjadi antara Kementerian LH dan Kehutanan, KemenPAN dan RB, BKN, KASN dalam hal perumusan peraturan perundangan terkait pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan.

Sebaliknya, potensi konflik kemungkinan bisa terjadi di antara unit-unit di internal kementerian dengan pihak eksternal (KemenPAN dan RB, KASN, BKN, dan LAN) apabila mekanisme pengelolaan dan pengembangan SDM di internal belum sepenuhnya mampu mengikuti ketentuan-ketentuan aturan perundangan terkait merit sistem dan seleksi terbuka untuk jabatan-jabatan publik. Ketidakmampuan di internal kementerian bisa disebabkan belum adanya aturan lebih detail di bawah UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) seperti peraturan pemerintah, peraturan menteri, petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis di tingkat yang lebih detail yang mengatur tentang sistem merit dan seleksi terbuka tersebut. Keterbatasan anggaran dan SDM pendukung dalam pelaksanaannya juga menjadi kendala tersendiri. Namun demikian, potensi konflik ini bersifat laten dan tidak terbuka karena para pemangku kepentingan pada dasarnya adalah sama-sama merupakan instansi pemerintah yang secara legal formal diharuskan berkoordinasi dan bekerja sama, termasuk dalam hal pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan.

Hubungan saling mengisi antara Pusdiklat SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan dengan LSM kehutanan termasuk lembaga diklat swasta dalam rangka meningkatkan kapasitas individu dan kapasitas kelembagaan terkait dengan percepatan perubahan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku SDM. Hubungan ini juga bisa

diintegrasikan dengan Balitbang Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam hal peningkatan penelitian kebijakan pengembangan SDM. Bentuk hubungan saling mengisi lainnya adalah antar individu dalam kelompok jabatan fungsional yaitu peneliti dari Balitbang LH dan Kehutanan, widyaiswara dari Pusdiklat LH dan Kehutanan, dan penyuluh dari Pusluh LH dan Kehutanan. Bentuk kerja sama ini lebih bersifat teknis substansial yang mengintegrasikan temuan-temuan dan inovasi dari para peneliti yang kemudian disosialisasikan oleh widyaiswara kepada pegawai lainnya di pusat dan daerah dalam bentuk paket-paket kurikulum dan program-program diklat yang relevan. Penyuluh kehutanan melakukan hal serupa dengan widyaiswara dengan sasaran yang berbeda yaitu kelompok-kelompok masyarakat utamanya di sekitar hutan dalam rangka peningkatan kapasitas individu dan sosial. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber diketahui bahwa komitmen pimpinan, kesinambungan dan kreatifitas program dalam wadah yang menyatukan peneliti, widyaiswara dan penyuluh menjadi faktor penting dalam keberhasilan bentuk kerja sama ini.

Hubungan kerja sama dan saling mengisi lainnya adalah antara para ilmuwan kehutanan dengan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan LSM kehutanan karena para ilmuwan pada dasarnya adalah merupakan *'think tank'* atau kelompok pemikir yang fokus pada ilmu-ilmu pengetahuan kehutanan dan ilmu-ilmu pendukung lainnya di bidang sosial, politik, ekonomi dan implementasinya di bidang pembangunan kehutanan, tak terkecuali dalam hal pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan. Potensi hubungan konflik terjadi antara para ilmuwan dengan lembaga pemerintah dan asosiasi pengusaha/bisnis kehutanan dalam hal isu-isu penelitian yang dilakukan para ilmuwan di bidang SDM kehutanan terkadang dianggap sensitif bagi dunia usaha kehutanan, misalnya tentang tata pemerintahan kehutanan yang baik (*good forestry governance*) yang di dalamnya termuat isu-isu korupsi, kolusi dan nepotisme antara SDM birokrat penyelenggara negara dengan pelaku dunia usaha.

Akhirnya memang diperlukan implementasi prinsip-prinsip *good governance* khususnya terkait transparansi, profesionalisme, partisipasi, dan akuntabilitas di dalam proses penyusunan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM dan hal ini sangat dipengaruhi kinerja kepemimpinan (*leadership performance*) di dalam organisasi. Di tingkat individu, *personality* dan tingkat pengembangan kepemimpinan dari para *elite* di organisasi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja kepemimpinan tersebut (Strang dan Kuhnert, 2009).

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil identifikasi pemangku kepentingan diketahui bahwa terdapat enam belas pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan di tingkat nasional yang terdiri dari dua pemangku kepentingan kunci yaitu menteri dan direktur jenderal teknis beserta sekretaris direktur jenderal, empat pemangku kepentingan utama yaitu Biro Kepegawaian, Pusat Perencanaan dan Pengembangan SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Pusat Pendidikan dan Pelatihan SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan Pusat Penyuluhan Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta sepuluh pemangku kepentingan pendukung yang terdiri atas organisasi pemerintah lainnya yaitu Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (KemenPAN dan RB), Badan Kepegawaian Negara (BKN), Lembaga Administrasi Negara (LAN), Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), akademisi kehutanan, LSM kehutanan dan asosiasi kehutanan.

Kategori pemangku kepentingan yang terlibat dalam perumusan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan berdasarkan tingkat kepentingan dan pengaruhnya yaitu menteri, direktur jenderal dan sekretaris direktur jenderal, dan biro kepegawaian Kementerian Kehutanan termasuk dalam kategori *key players*; KemenPAN dan RB, BKN, LAN dan KASN termasuk dalam *context setters*; Pusrenbang SDM, Pusdiklat SDM, Pusat Penyuluhan dan Badan

Litbang termasuk dalam *subjects*; dan LSM kehutanan, ikatan alumni, lembaga diklat swasta, asosiasi kehutanan dan akademisi/ilmuwan kehutanan termasuk dalam *crowds*.

Berdasarkan analisis *matrix actor linkage* diketahui bahwa hubungan antara pemangku kepentingan bersifat potensi konflik, kerja sama dan saling mengisi yaitu di antara seluruh para pemangku kepentingan dalam perumusan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan. Oleh karena itu salah satu strategi yang dapat diterapkan untuk mengoptimalkan peran para pemangku kepentingan dalam perumusan kebijakan SDM kehutanan adalah peningkatan integrasi dan kolaborasi di antara *key players*, *subjects* dan *context setters*. Pemberdayaan secara transparan dan berkeadilan dari para pemangku kepentingan yang termasuk di dalam *crowds* juga penting untuk mengedepankan peran positif para pemangku kepentingan di kelompok tersebut.

B. Saran

Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan secara internal, maupun secara eksternal yaitu dengan para pemangku kepentingan lainnya perlu meningkatkan sinergitas, koordinasi, dan integrasi kebijakan-kebijakan terkait SDM kehutanan. Pusrenbang SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan bersama-sama dengan Biro Kepegawaian harus berperan aktif dalam penyusunan NSPK kebijakan-kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM. Pusdiklat SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan dan Pusluh Lingkungan Hidup dan Kehutanan berperan penting dalam peningkatan kapasitas individu SDM, Balitbang Lingkungan Hidup dan Kehutanan sebaiknya melakukan penelitian yang mencakup kebijakan SDM kehutanan.

Dalam perumusan kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM Kehutanan, perlu pelibatan yang lebih nyata dan intensif dari pemangku kepentingan di luar Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan transparansi implementasi kebijakan pengelolaan dan pengembangan SDM kehutanan. KemenPAN dan RB, BKN, LAN dan KASN perlu menggunakan kewenangannya sebagaimana tertuang dalam UU

Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN terkait dengan implementasi kebijakan SDM kehutanan. LSM Kehutanan, ilmuwan/akademisi kehutanan dan ikatan alumni/almamater perlu lebih berperan dalam pengawasan implementasi kebijakan SDM kehutanan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Hariadi Kartodihardjo, MS; Dr. Ir. Dodik Ridho Nurrochmat, MSc.F.Trop. dan Dr. Ir. Agus Justianto, MSc. selaku tim penulis jurnal yang telah memberikan masukan dan saran demi perbaikan jurnal ini. Kepala Pusat Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (Pusdiklat SDM), Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BP2SDM) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Para narasumber dan teman-teman pada Program Studi Ilmu Pengelolaan Hutan, Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor. Serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam rangka penyediaan dan kelengkapan data, wawancara, informasi pendukung dan literatur lainnya selama penelitian dan penulisan draft jurnal ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional Republik Indonesia. (2014). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Republik Indonesia (RPJMNRI) 2015–2019 pemerintah*. Jakarta: Bappenas.
- Brown, S., Lamming, R., Bessant, J. & Jones. (2000). *Strategic operations management*. Butterworth: Butterworth-Heinemann.
- Danish, R. Q. & Ali, U. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and management*, 5(2), 159-167.
- Departemen Kehutanan. (2006). *Peraturan Menteri Kehutanan Nomor: P.76/Menbut-II/2006 tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil Departemen Kehutanan*. Jakarta: Sekretariat Jenderal.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M.J. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Journal of Personality and Individual Differences* 41: 959-970. doi:10.1016/j.jpaid.2006.04.005.
- Fletcher S. (2003). *Competence-Based Assessment Techniques*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Friedman, A.L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. New York: Oxford University Press Inc.
- Hermans, L.M & Thiessen, W.A.H. (2008). Actor Analysis Methods and Their Use for Public Policy Analysis. *European Journal of Operational Research* 196: 808-818. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2008.03.040>.
- Khan, M., Tariq, N., Khan, A., Mahmood, K. (2012). An organizational concept of human resource development – How human resource management scholars view 'HRD' (Literature Review). *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(5), 36-47.
- Liu, W., Lepak, D.P., Takeuchi, R., Sims Jr, H.P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Journal of Human Resource Management Review*, 13, 127–152. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00102-X.
- Nurtjahjawilasa. (2013) *Kelembagaan dan Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Kehutanan (Studi Kasus di Bidang Perizinan Kehutanan)* (Proposal Desertasi Pascasarjana). Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Palanski, M.E. & Yammarino, F.J. (2007). Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184. doi:10.1016/j.emj.2007.04.006.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor: P.18/MENLHK-II/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
- Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H., Stringer, L.C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949.
- Rose, C.R, Kumar, N., Abdullah, H., Ling, G.Y. (2008). Organizational culture as a root of performance

- improvement: research and recommendations. *Contemporary Management Research*, 4(1), 43-56.
- Roslinda, E., Darusman, D., Suharjito, D., Nurrochmat, D.R. (2012). Analisis pemangku kepentingan dalam pengelolaan Taman Nasional Danau Sentarum Kabupaten Kapuas Hulu, Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Hutan Tropika*, 18, 78-85. DOI: 10.7226/jtfm.18.2.78.
- Strang, S. E. & Kuhnert, K.W. (2009). Personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.009.
- Swanson & Arnold. (1996). *The purpose of human resources development is to improve organizational performance*. University of Minnesota, St. Paul: Jossey-Bass Publishers.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Vagar, A., M., Wahab, M.A., Mahmood, H. (2011). *Effectiveness of HRD for developing SMEs in South Asia*. MPRA Paper 30780, posted 8. May 2011 13:41 UTC. Online at <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/30780/>.
- Werner, J., Werner, M., DeSimone, R.L. (2012). *Human resources development* (Six Edition). USA: South-Western, Cengage Learning.
- Yulk, G.A. (2005). *Kepemimpinan dalam organisasi*. (Terjemahan, Edisi ke-5). Jakarta (ID): Penerbit Indeks.